

# ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SARANA PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN

(Studi Kasus pada Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri)

Ami Dhatul Solichah

Moch. Dzulkirom

Muhammad Saifi

Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya Malang  
amy.lichah@gmail.com

## **Abstrack:**

*Measurement of the performance of a company adapted to the conditions and forms of enterprise. Measurements should be able to see all sides of a part, both in terms of customers, in financial terms, in terms of production and in terms of employees. Measurement of performance through strategic management approach is summarized in a strategic measurement Balanced Scorecard. Balanced Scorecard measure performance through four perspectives, such as financial perspective, customer perspective, internal business process and learning and growth perspective. Measurement of performance against PG Pesantren approach the decree of the Minister of State-Owned Enterprises No. Kep-100/MBU/2002 to assess the soundness of state-owned enterprises. Results stated that the company's performance during the year 2011-2013 in financial terms with healthy predicate "AAA" for the years 2011-2012, as well as healthy "AA" for the year 2013. However, for non-financial perspective is still in fairly good condition, look at the level of each customer the declining and fluctuating levels of employee productivity.*

**Keyword:** *Perspectives of Balanced Scorecard, Assess the Soundness of State-Owned Enterprises*

## **Abstrak:**

Pengukuran kinerja sebuah perusahaan disesuaikan dengan kondisi dan bentuk perusahaan. Pengukuran seharusnya dapat melihat dari semua sisi bagian, baik segi pelanggan, segi keuangan, segi produksi maupun segi karyawan. Pengukuran kinerja melalui pendekatan manajemen strategis terangkum dalam suatu pengukuran strategis *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal maupun perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran kinerja terhadap PG Pesantren menggunakan pendekatan Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002 untuk menilai kesehatan BUMN. Hasil menyatakan bahwa kinerja perusahaan selama tahun 2011-2013 dalam segi keuangan dengan predikat sehat "AAA" untuk tahun 2011-2012, serta sehat "AA" untuk tahun 2013. Namun untuk perspektif non finansial masih dalam kondisi cukup baik, melihat tingkat pelanggan yang tiap tahun menurun dan tingkat produktivitas karyawan yang fluktuatif.

**Kata Kunci:** *Perspektif Balanced Scorecard, Menilai Kesehatan BUMN*

## **I. PENDAHULUAN**

Tekanan globalisasi membuat pintu perdagangan dunia semakin terbuka lebar, sehingga banyak perusahaan asing yang berkompetisi untuk merebut pangsa pasar. Hal ini membuat perusahaan dalam negeri berpacu untuk ikut bersaing dalam perdagangan bebas, di mana akan terbuka lebar dengan adanya AFTA (ASEAN Free Trade Area) menjelang tahun 2015. Kondisi perdagangan bebas inilah menyebabkan perusahaan dalam negeri optimis untuk selalu berinovasi dan memperluas pangsa pasar, dan

diharapkan agar pendapatan perusahaan meningkat dengan diiringi semakin membaiknya sistem manajemen perusahaan. Perusahaan bersaing untuk memenangkan persaingan bisnis melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik kepada pelanggannya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Penyampaian produk dan layanan terbaik, dapat diperoleh dengan adanya perbaikan kinerja dan sistem manajemen yang memadai. Perbaikan kinerja dan sistem manajemen dilakukan dengan

suatu pengukuran kinerja perusahaan untuk mengetahui seberapa besar timbal balik terhadap kelangsungan perusahaan di masa mendatang. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan sesuai aktivitas perencanaan dan pengendalian (Yuwono, *et al.*, 2007:23).

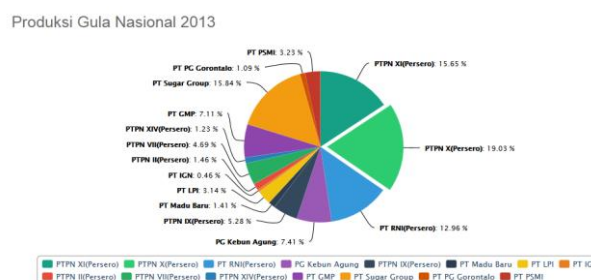
Pengukuran kinerja perusahaan yang menggunakan pendekatan kinerja tradisional di era perekonomian saat ini sudah tidak efektif, karena hanya menilai dari segi keuangan, sedangkan kondisi pada non keuangan belum terpenuhi dan tidak difokuskan penyebab dan dampaknya untuk kelangsungan perusahaan. Kenyataannya, kondisi non keuangan yang berkaitan dengan manajemen kinerja pada *intern* perusahaan berpengaruh besar pada keuntungan perusahaan, salah satunya berkaitan dengan kepuasan pelanggan dan loyalitas pegawai dalam suatu proses bisnis. Kelemahan dari pengukuran kinerja tradisional atau dalam segi keuangan adalah ketidakmampuannya memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kinerja perusahaan.

Pengukuran kinerja yang efektif mampu menilai keseluruhan perspektif dalam perusahaan di mana pengukuran kinerja tersebut terangkum dalam suatu sistem pengukuran strategis yakni *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*) (Mulyadi, 2009:3).

Pengukuran *Balanced Scorecard* terbagi dalam empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif ini merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi dan berhubungan erat dengan misi dan strategi organisasi. Era perdagangan bebas saat ini, perusahaan memerlukan suatu pengukuran kinerja yang tidak hanya segi keuangan jangka pendek, namun juga segi non keuangan jangka panjang yang komprehensif, menghasilkan kerangka pengukuran dan sistem manajemen.

PG Pesantren Baru merupakan pabrik gula yang berada di wilayah Kediri, berdiri sejak tahun 1849. PG Pesantren Baru berada di bawah naungan PTPN X (PT Perkebunan Nusantara X) yang

terletak di Kota Surabaya. Kontribusi gula terbanyak dari PTPN X secara nasional dapat terpenuhi karena adanya kerjasama dari 11 Pabrik Gula yang tergabung dalam PTPN X yakni PG Pesantren Baru, PG Meritjan, PG Ngadirejo, PG Modjopanggoong, PG Lestari, PG Tjoekir, PG Djombangbaru, PG Gempolkerep, PG Kremboong, PG Toelangan dan PG Watoetoelis. Berikut grafik produksi gula dari PTPN (PT Perkebunan Nusantara), yakni:



**Gambar 1 Grafik Produksi Gula PTPN X Tahun 2013**

Sumber: [www.ptpn10.com](http://www.ptpn10.com)

Produksi gula Indonesia yang dirasa sudah maksimal, tetap belum memenuhi konsumsi kebutuhan akan gula di masyarakat luas. Hal ini terbukti adanya kekurangan sekitar 420.000 ton gula yang harus dipenuhi pemerintah. Banyaknya penduduk Indonesia dan ketergantungan akan bahan pokok yakni gula menjadi salah satu sebab pemerintah untuk mengimpor gula. Dalam media *manadopostonline.com*, dijelaskan pula bahwa akan adanya peraturan mengenai kebebasan Negara lain untuk masuk dalam perdagangan secara bebas, menjadi kekhawatiran bagi pabrik gula lokal yang telah lama memproduksi.

Pemenuhan gula melalui kran impor dimaksudkan untuk memenuhi kekurangan gula yang ada dalam negeri. Namun, dari tindakan pemerintah impor gula tersebut membuat petani tebu mengalami kerugian, karena gula yang diproduksi dalam negeri kurang diminati. Penyebabnya dari adanya perembesan gula rafinasi (gula impor) yang jauh lebih murah. Gula rafinasi diperuntukkan untuk kebutuhan industri makanan minuman dan farmasi, namun karena tindakan oknum distributor yang menjualnya bebas ke masyarakat membuat gula produksi dalam negeri kalah saing.

PG Pesantren Baru memperoleh laba pada tahun 2011 sebesar Rp 78.029.034.570,- pada tahun 2012 sebesar Rp 111.078.760.601,- dan pada tahun 2013 sebesar Rp 106.495.052.385,-. Laba PG Pesantren Baru bersifat fluktuatif, sehingga untuk mengatasi persaingan yang semakin ketat

antar pabrik gula, perusahaan harus mempunyai sistem kinerja yang komprehensif, sesuai strategi dan misi perusahaan agar sasaran perusahaan tercapai. PG Pesantren Baru harus merubah sistem kinerja yang masih konvensional berdasarkan aspek keuangan menjadi pengukuran kinerja yang menyeluruh, tidak hanya aspek finansial tetapi juga non-finansial. PG Pesantren Baru harus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kinerja segala bidang, khususnya bidang produksi agar produksi yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan dalam negeri. Berikut data rencana dan realisasi produksi PG Pesantren Baru selama tiga tahun, yaitu:

**Tabel 1 Tingkat Produksi PG Pesantren Baru selama tahun 2011 sampai tahun 2013**

Tingkat Produksi	Tahun		
	2011 (ton)	2012 (ton)	2013 (ton)
R.K.A.P	79.272,380	77.831,630	84.600,170
Realisasi	76.766,500	83.129,500	78.968,500

Sumber: PG Pesantren Baru, Kediri

Berdasarkan tabel 1, menunjukkan bahwa antara rencana dan realisasi produksi yang ada, hanya pada tahun 2012 rencana produksi bisa tercapai. Namun dua tahun yang lain tahun 2011 dan 2013 masih dibawah rencana produksi. Hal ini dapat menjadi kendala dalam pemenuhan kebutuhan gula dalam negeri sehingga terjadinya kran impor tersebut serta adanya perdagangan bebas. Adanya kran impor gula rafinasi mengakibatkan permintaan gula PG Pesantren Baru menurun meskipun kualitas gula yang dihasilkan PG Pesantren Baru terbilang baik. Hal ini terbukti dari perolehan rendemen terbanyak tahun 2014, mendapat sertifikat halal dan sertifikat SNI (Standar Nasional Indonesia) serta penghargaan ISO 9001:2008 milik PG Pesantren Baru yang berlaku sejak 18 April 2012 sampai dengan 18 April 2015, karena mampu menerapkan prinsip manajemen mutu dengan standar internasional (<http://kominfo.jatimprov.go.id>).

Mengatasi persaingan permintaan gula yang ada, serta adanya perdagangan bebas membuat PG Pesantren Baru membutuhkan suatu penilaian kinerja perusahaan yang sesuai untuk strategi jangka panjang perusahaan yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis. Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan mengambil judul “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan” (Studi Kasus pada Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri).

Berdasarkan paparan tersebut tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja yang ada di PG Pesantren Baru dengan menggunakan analisis *Balanced Scorecard* selama tahun 2011-2013.

## II. KAJIAN PUSTAKA

### A. Pengukuran Kinerja

Yuwono, *et al.*, (2007:23), pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan sesuai aktivitas perencanaan dan pengendalian. Jadi, kinerja merupakan sebuah hasil kerja seluruh anggota dalam perusahaan. Seseorang dapat dikatakan baik atau tidaknya pekerjaan yang dihasilkan dapat diukur dari kinerjanya. Pengukuran kinerja secara obyektif dapat dilakukan dengan membandingkan harga *output (exit value)* dengan harga *input (entry value)*.

### B. Pengukuran Kinerja BUMN

Tingkat kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi penilaian aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Bobot aspek Keuangan (NonInfrastruktur) 70, aspek Operasional 15 dan aspek administrasi 15. Berikut bobot aspek keuangan dari beberapa indikator, yaitu:

**Tabel 2 Daftar Indikator dan Bobot Aspek Keuangan**

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
1. Imbalan kepada Pemegang Saham (ROE)	15	20
2. Imbalan Investasi (ROI)	10	15
3. Rasio Kas	3	5
4. Rasio Lancar	4	5
5. <i>Collection Periods</i>	4	5
6. Perputaran Persediaan	4	5
7. Perputaran Total Aset	4	5
8. Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva (TMS terhadap TA)	6	10
<b>Total Bobot</b>	<b>50</b>	<b>70</b>

Sumber: Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002

### C. *Balanced Scorecard*

#### 1. Pengertian *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam

melipatgandakan kinerja keuangan secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). *Balanced Scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif *customers*, perspektif proses serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Mulyadi, 2009:3).

## 2. Perspektif *Balanced Scorecard*

### a. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Ada tiga tahapan dalam pengukuran kinerja keuangan, yakni:

- 1) Tahap *Growth*, adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik.
- 2) Tahap *Sustain*, adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Tolok ukur yang kerap digunakan adalah ROI, ROE dan EVA.
- 3) Tahap *Harvest*, adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini sehingga menjadi tolok ukur adalah memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja (Yuwono, *et al.*, 2007:31).

Pengukuran perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* berpusat kepada keuntungan perusahaan dan nilai dari pemegang saham, sehingga dalam penilaian keuangan ini mengacu kepada peraturan Keputusan Menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002 tentang penilaian tingkat kesehatan BUMN.

### b. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini merupakan indikator pemacu (*leading indicator*), jadi jika pelanggan tidak puas mereka

akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Yuwono, *et al.*, (2007:33), dalam perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

- 1) *Customer Core Measurement*, memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu:
  - a) *Market Share* (Pangsa Pasar)
  - b) *Customer Retention* (kesetiaan pelanggan)
  - c) *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan)
  - d) *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan)
  - e) *Customer Profitability*
- 2) *Customer Value Proposition*, merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:
  - a) *Product* atau *Service Attributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas.
  - b) *Customer Relationship*, menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan.
  - c) *Image and Reputation*, membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

*Balanced Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka telah sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Yuwono, *et al.*, (2007:37) membagi proses bisnis internal ke dalam proses sebagai berikut:

- a. Proses Inovasi  
Proses ini dalam unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan.
- b. Proses Operasi  
Proses operasi yakni proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau

jasa. Tolak ukur keberhasilan proses operasi dapat dinyatakan melalui rumus *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) yaitu:

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian (Throughput Time)}} \times 100\%$$

Sumber: Kaplan dan Norton (2000:101)

- c. **Proses Pelayanan Purna Jual**  
Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

#### d. **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Proses pertumbuhan dan pembelajaran ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Beberapa perspektif yang termasuk dalam proses pertumbuhan dan pembelajaran adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu organisasi. Ukuran dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolok ukurnya menjadi beberapa, yaitu:

- 1) **Kepuasan Pekerja**  
Tolok ukur yang digunakan dalam mengukur kepuasan pekerja adalah dengan *Number Of Employee Abstinence*. Ini digunakan untuk mengukur komitmen dan kepuasan pekerja di perusahaan.
- 2) **Retensi Pekerja**  
Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan,

pengetahuan tentang berbagai proses organisasional dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan.

- 3) **Produktivitas Pekerja**  
Tujuan produktivitas pekerja untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

### III. METODE PENELITIAN

#### A. **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan suatu kejadian atau kondisi yang terjadi di masyarakat sesuai dengan objek penelitian di lapangan berdasarkan realita. Data yang digunakan dalam penelitian ini menyangkut data kuantitatif dan data kualitatif.

#### B. **Fokus Penelitian**

Fokus penelitian merupakan suatu acuan terpusat peneliti oleh suatu objek yang ingin diteliti. maka fokus penelitian menyangkut empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. **Perspektif Keuangan**  
ROE, ROI, Rasio Kas, Rasio Lancar, *Collection Periods* (CP), Perputaran Persediaan, Perputaran Total Aset, dan Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aktiva (TMS terhadap TA).
2. **Perspektif Pelanggan**  
pangsa pasar (*market share*), retensi pelanggan (*customer retention*), akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan profitabilitas pelanggan (*customer profitability*).
3. **Perspektif Proses Bisnis Internal**  
Pengukuran yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal adalah proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purna jual.
4. **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**  
Pengukuran yang digunakan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah kepuasan pekerja,



retensi pekerja (*Labour Turnover* / LTO) dan produktivitas pekerja.

### C. Analisis Data

Langkah – langkah analisis yang digunakan dalam penelitian ini melalui empat perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* yaitu sebagai berikut :

#### 1. Perspektif Keuangan

- a. Imbalan kepada pemegang saham atau *Return On Equity* (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

- b. Imbalan Investasi atau *Return On Investment* (ROI)

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

- c. Rasio Kas (*Cash Ratio*)

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas + Bank + Surat Berharga}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

- d. Rasio Lancar (*Current Ratio*)

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

- e. *Collection Periods* (CP)

$$\text{Collection Periods (CP)} = \frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

- f. Perputaran Persediaan (PP)

$$\text{Perputaran Persediaan (PP)} = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

- g. Perputaran Total Asset/*Total Asset Turn Over* (TATO)

$$TATO = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

- h. Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Asset (TMS terhadap TA)

$$\text{TMS terhadap TA} = \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

#### 2. Perspektif Pelanggan

- a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

- b. *Customer Retention* (kesetiaan pelanggan)

$$\frac{\Sigma \text{Pelanggan tahun (n)}}{\Sigma \text{Pelanggan tahun (n - 1)}} \times 100\%$$

Sumber: Sumarsan (2011:225)

- c. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan)

$$\frac{\Sigma \text{Pelanggan tahun (n)} - \Sigma \text{Pelanggan tahun (n - 1)}}{\Sigma \text{Pelanggan tahun (n - 1)}} \times 100\%$$

Sumber: Suryana (2006:8)

- d. *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)

$$\frac{\Sigma \text{Keluhan Pelanggan}}{\Sigma \text{Pelanggan}} \times 100\%$$

Sumber: Tunggul (2001:11)

- e. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan)

$$\frac{\text{Laba dalam segmen pasar yang dilayani}}{\text{Jumlah pelanggan dalam segmen pasar yang dilayani}}$$

Sumber: Suryana (2006:8)

#### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

- a. Proses Inovasi

- b. Proses Operasi

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian (Throughput Time)}} \times 100\%$$

Sumber: Kaplan dan Norton (2000:101)

- c. Proses Pelayanan Purna Jual

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- a. Kepuasan Pekerja

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\Sigma \text{Hari Karyawan Hilang}}{\text{Hari Bekerja + Hari Tidak Bekerja}} \times 100\%$$

Sumber: Umar (2005:128)

- b. Retensi Pekerja

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{\Sigma \text{Karyawan keluar per tahun}}{\Sigma \text{Rata - Rata Karyawan per tahun (x)}} \times 100\%$$

$$(X) = \frac{\Sigma \text{Karyawan awal tahun} + \Sigma \text{karyawan akhir tahun}}{2}$$

Sumber: Umar (2005: 128).

- c. Produktivitas Pekerja

$$\text{Produktivitas Pekerja} = \frac{\text{Jumlah Produksi}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}}$$

Sumber: Umar (2005: 128).

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis pengukuran kinerja pada PG Pesantren Baru dilakukan melalui pendekatan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil Perhitungan dari ke empat perspektif tersebut dapat terlihat dari tabel berikut, yaitu:

**Tabel 3 Rekapitulasi Skor Hasil Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* melalui Empat Perspektif di PG Pesantren Baru Tahun 2011, 2012 dan 2013**

Perspektif	Indikator	Tahun			Bobot Skor Maksimal (Non Infrastruktur SK Menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002)	SKOR		
		2011	2012	2013		2011	2012	2013
Perspektif Keuangan	ROE (%)	83,73	93,78	67,39	20	20	20	20
	ROI (%)	57,38	68,05	54,14	15	15	15	15
	Rasio Kas (%)	21,24	25,35	13,18	5	3	4	2
	Rasio Lancar (%)	161,42	197,85	234,28	5	5	5	5
	CP (han)	56,33	39,33	30,81	5	5	5	5
	PP (han)	3,59	35,69	8,12	5	5	5	5
	TATO (%)	186,61	173,88	173,91	5	5	5	5
	TMS terhadap TA (%)	68,33	72,56	80,34	10	8	7,5	7
	Jumlah Skor Aspek Keuangan				70	66	66,5	64
	Aspek Operasional				15	15	15	15
Aspek Administrasi					15	15	15	15
Total Skor					100	96	96,5	94
Tingkat Kesehatan Keuangan						Sehat "AAA"	Sehat "AAA"	Sehat "AA"
Perspektif Non Keuangan		Tahun			Hasil	Keterangan		
Perspektif Pelanggan	Indikator	2011	2012	2013				
	Pangsa Pasar							
	Retensi Pelanggan (%)	100	92	75	Kurang baik	Tiap tahun jumlah pelanggan menurun, rata-rata sebesar 25%		

Perspektif	Indikator	Tahun			Hasil	Keterangan
		2011	2012	2013		
	Akuisisi Pelanggan (%)	0	-8	-25	Kurang baik	Peningkatan penjualan tidak diikuti oleh usaha mempertahankan pelanggan.
	Kepuasan Pelanggan					
	Profitabilitas Pelanggan (Rp)	6.002.233.428	9.256.563.383	11.832.783.598	Baik	Peningkatan laba bersih diikuti dengan peningkatan penjualan. Tiap tahun mengalami peningkatan sebesar Rp 5.830.550.170,-.
Perspektif Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi					
	Proses Operasi (%)	Rata-rata MCE 1,25% tiap tahun			Baik	Rata-rata proses operasi yang dilakukan telah mendekati 1 untuk perusahaan produktif.
	Proses Pelayanan Purna Jual					

Perspektif	Indikator	Tahun			Hasil	Keterangan
		2011	2012	2013		
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kepuasan Penerima					
	Retensi Penerima (%)	167	149	138	Baik	Nilai retensi penerima tiap tahun menurun sebesar 20%, idealnya semakin menurun semakin baik, karena putarannya semakin rendah dan menunjukkan tingkat loyalitas penerima yang tinggi.
	Produktivitas Penerima (%)	195	234	189	Kurang Baik	Nilai produktivitas penerima kurang efisien dalam penggunaan karyawannya dalam proses produksi.

Berdasarkan tabel 3, menyatakan bahwa hasil analisis dari ke empat perspektif *Balanced Scorecard* dapat dijelaskan dari hasil perhitungan perspektif keuangan, dengan menggunakan indikator menurut Keputusan Menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002 tentang penilaian tingkat kesehatan BUMN. Total bobot untuk perusahaan yang tergolong non infrastruktur dalam aspek keuangan sebesar 70 serta total aspek operasional dan aspek administrasi sebesar 30. Pada tahun 2011 menghasilkan 96, tahun 2012 sebesar 96,5 dan tahun 2013 sebesar 94 menandakan mengalami fluktuasi yang terdiri dari 8 indikator penilaian kinerja. Menurut penilaian tersebut selama tiga tahun dilihat dari perspektif keuangan, PG Pesantren Baru dalam keadaan sehat, dengan skor penilaian diatas 94.

Hasil perhitungan perspektif keuangan dapat disimpulkan bahwa dari hasil nilai ROE pada tahun 2011 sampai tahun 2013 bersifat fluktuatif. Pada tahun 2011 nilai ROE sebesar 83,73%, hal ini berarti setiap Rp 1,- modal sendiri menghasilkan

laba bersih Rp 0,8373,- yang tersedia bagi pemegang saham. Pada tahun 2012 nilai ROE sebesar 93,78%, mengalami peningkatan sebesar 10,05% dari tahun sebelumnya, peningkatan ini terjadi karena meningkatnya laba bersih perusahaan yaitu dari Rp 78.029.034.570,- tahun 2011 menjadi Rp 111.078.760.601,- pada tahun 2012. Namun, pada tahun 2013 nilai ROE mengalami penurunan sebesar 67,39%, turun sebanyak 26,39% dari tahun sebelumnya. Penurunan ini terjadi karena laba bersih perusahaan menurun sedangkan jumlah modal sendiri perusahaan mengalami peningkatan, nilai modal sendiri perusahaan pada tahun 2013 sebesar Rp 158.021.230.472, sedangkan laba bersih menurun menjadi Rp 106.495.052.385,- dari tahun sebelumnya.

Nilai ROI pada tahun 2011 sampai tahun 2013 bersifat fluktuatif. Pada tahun 2011 nilai ROI sebesar 57,38%, hal ini berarti setiap Rp 1,- total aktiva menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,5738,-. Nilai ROI pada tahun 2012 mengalami peningkatan sebesar 68,05%, naik sebanyak 10,67% dari tahun sebelumnya. Kenaikan ini terjadi karena adanya kenaikan total aktiva sebesar Rp 163.228.217.074,- pada tahun 2012 diiringi dengan kenaikan laba bersih sebesar Rp 111.078.760.601,- pada tahun 2012. Namun, nilai ROI pada tahun 2013 mengalami penurunan sebesar 54,14%, turun sebanyak 13,91% dari tahun sebelumnya. Penurunan ini terjadi karena laba bersih perusahaan turun menjadi Rp 106.495.052.385,- pada tahun 2013, sedangkan total aktiva mengalami peningkatan sebesar Rp 196.683.273.316,- pada tahun 2013.

Nilai Rasio kas pada tahun 2011 sampai tahun 2013 bersifat fluktuatif. Pada tahun 2011 nilai rasio kas sebesar 21,24%, hal ini berarti setiap Rp 1,- hutang lancar dijamin oleh kas dan setara kas sebesar Rp 0,2124,-. Nilai rasio kas pada tahun 2012 mengalami kenaikan sebesar 25,35%, naik sebanyak 4,11% dari tahun sebelumnya. Kenaikan ini terjadi karena kas dan setara kas naik dari Rp 9.090.979.285,- pada tahun 2011 menjadi sebesar Rp 11.351.530.694,- pada tahun 2012. Namun, nilai rasio kas pada tahun 2013 mengalami penurunan sebesar 13,18%, turun sebanyak 12,17% dari tahun sebelumnya. Penurunan ini terjadi karena kas dan setara kas menurun diiringi dengan penurunan hutang lancar dari tahun 2012 ke tahun 2013. Kas dan setara kas pada tahun 2013 menjadi Rp 5.095.313.227,- dengan penurunan hutang lancar di tahun 2013 sebesar Rp 38.662.042.844,- dibanding tahun 2012 sebesar Rp 44.781.423.175,-. Secara umum, dapat

disimpulkan nilai rasio kas perusahaan baik, karena mendekati nilai standar 10%, idealnya jika terlalu tinggi rasio kas menunjukkan pengelolaan kas yang kurang efisien.

Nilai Rasio lancar pada tahun 2011 sampai tahun 2013 mengalami kenaikan. Pada tahun 2011 nilai rasio lancar sebesar 161,42%, hal ini berarti setiap Rp 1,- hutang lancar dijamin oleh aktiva sebesar Rp 1,6142,-. Nilai rasio lancar pada tahun 2012 sebesar 197,85%, naik sebesar 36,43% dari tahun sebelumnya. Hal ini terjadi karena perusahaan berhasil menaikkan jumlah aktiva lancar dari Rp 69.085.087.584,- tahun 2011 menjadi Rp 88.600.525.505,- di tahun 2012. Pada tahun 2013 nilai rasio lancar juga mengalami peningkatan kembali sebesar 234,28%, naik sebesar 36,43% dari tahun sebelumnya. Hal ini ditunjukkan dari adanya kenaikan aktiva lancar sebesar Rp 90.578.571.108,- pada tahun 2013 diiringi dengan penurunan hutang lancar sebesar Rp 38.662.042.844,- pada tahun 2013. Nilai rasio lancar dari tahun 2011 sampai tahun 2013 yang mengalami peningkatan menunjukkan keadaan kinerja perusahaan semakin baik, hal ini dapat dilihat dari kenaikan setiap tahunnya dan nilai rasio lancar yang mendekati angka ideal sebesar 200%. Nilai rata-rata yang berada diatas standar umum ini menunjukkan bahwa dengan menggunakan aktiva lancar yang dimiliki, perusahaan mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

Nilai *Collection Periods* (CP) pada tahun 2011 sampai tahun 2013 mengalami penurunan. Pada tahun 2011 nilai *Collection Periods* (CP) sebesar 56,53 hari, pada tahun 2012 sebesar 39,33 hari, turun sebanyak 17,2 hari. Pada tahun 2013 nilai *Collection Periods* (CP) sebesar 30,81 hari, turun sebanyak 8,52 hari dari tahun sebelumnya. Penurunan selama tahun 2011 sampai tahun 2013 terjadi karena adanya penurunan piutang usaha dari tahun 2011 sebesar Rp 39.304.005.010,- tahun 2012 sebesar Rp 30.583.635.157,- dan pada tahun 2013 sebesar Rp 28.876.912.484,-. Penurunan piutang diikuti dengan adanya peningkatan pendapatan perusahaan dari tahun 2011 sebesar Rp 253.765.677.886,- pada tahun 2012 sebesar Rp 283.824.764.525,- dan pada tahun 2013 sebesar Rp 342.058.061.172,-. Keadaan penurunan nilai *Collection Periods* (CP) menunjukkan keadaan perusahaan yang baik, karena hal ini menandakan bahwa dalam melakukan penjualan sampai menerima pembayaran tunai atau dalam hal penagihan piutang perusahaan hanya membutuhkan waktu yang lebih singkat setiap tahunnya.

Nilai Perputaran Persediaan (PP) pada tahun 2011 sampai tahun 2013 bersifat fluktuatif. Pada tahun 2011 nilai Perputaran Persediaan (PP) sebesar 3,59 hari, hal ini berarti total persediaan setiap tahun dapat segera dikonversikan menjadi pendapatan dengan waktu 3,59 hari. Pada tahun 2012 nilai Perputaran Persediaan (PP) sebesar 35,69 hari, naik sebanyak 32,1 hari dari tahun sebelumnya. Perubahan ini terjadi karena adanya kenaikan persediaan diiringi dengan kenaikan pendapatan. Persediaan tahun 2011 sebesar Rp 2.497.258.364,- naik menjadi Rp 27.749.675.778,- pada tahun 2012, dan pendapatan meningkat dari Rp 253.765.677.886,- tahun 2011 menjadi Rp 283.824.764.525,- di tahun 2012. Pada tahun 2013 nilai Perputaran Persediaan (PP) mengalami penurunan sebesar 8,12 hari, turun sebanyak 27,57 hari dari tahun sebelumnya. Penurunan ini terjadi karena adanya penurunan persediaan pada tahun 2013 sebesar Rp 7.607.298.506,- sedangkan jumlah pendapatan meningkat sebesar Rp 342.058.061.172,- pada tahun 2013. Kondisi penurunan atau nilai perputaran yang semakin cepat menunjukkan bahwa PG Pesantren Baru cukup baik dalam mengelola persediaan. Idealnya nilai Perputaran Persediaan (PP) yang semakin kecil menunjukkan perusahaan mampu dengan cepat mengkonversikan persediaan perusahaan untuk segera menjadi pendapatan, sehingga tidak ada aktiva yang menganggur terlalu lama.

Nilai *Total Asset Turn Over* (TATO) pada tahun 2011 sampai tahun 2013 bersifat fluktuatif. Pada tahun 2011 nilai TATO sebesar 186,61%, hal ini berarti dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva perusahaan rata – rata berputar selama 1,87 kali dalam setiap tahun. Pada tahun 2012 nilai TATO sebesar 173,88%, turun sebanyak 12,73% dari tahun sebelumnya. Penurunan ini terjadi karena adanya peningkatan penjualan pada tahun 2011 sebesar Rp 253.765.677.886,- menjadi Rp 283.824.764.525,- pada tahun 2012, sedangkan total aktiva tahun 2012 sebesar Rp 163.228.217.074,-. Pada tahun 2013 nilai TATO sebesar 173,91%, naik sebanyak 0,03% dari tahun sebelumnya. Nilai TATO yang sama dengan tahun 2012 menandakan bahwa terjadi peningkatan penjualan kembali di tahun 2013 sebesar Rp 342.058.061.172,- dengan total aktiva sebesar Rp 196.683.273.316,- pada tahun 2013. Keadaan penurunan nilai TATO menggambarkan keadaan kinerja perusahaan yang baik, karena nilai TATO yang ada mendekati 1 (satu) untuk perusahaan produktif. Dilihat pula dari adanya peningkatan total aktiva tiap tahun yang diiringi dengan peningkatan penjualan.



Nilai Total Modal Sendiri terhadap Total Aktiva (TMS terhadap TA) pada tahun 2011 sampai tahun 2013 mengalami kenaikan. Pada tahun 2011 nilai TMS terhadap TA sebesar 68,53%, hal ini berarti setiap Rp 1,- total aktiva menggunakan modal pinjaman sebesar Rp 0,6853,-. Pada tahun 2012 nilai TMS terhadap TA sebesar 72,56%, naik sebanyak 4,03% dari tahun sebelumnya. Kenaikkan ini terjadi karena adanya kenaikan modal sendiri tahun 2011 sebesar Rp 93.191.648.447,- menjadi Rp 118.446.793.899,- pada tahun 2012. Pada tahun 2013 nilai TATO terhadap TA kembali mengalami kenaikan sebesar 80,34%, naik sebanyak 7,78% dari tahun sebelumnya. Kenaikkan ini terjadi karena adanya kenaikan total aktiva diiringi dengan kenaikan modal sendiri. Total aktiva pada tahun 2012 sebesar Rp 163.228.217.074,- menjadi Rp 196.683.273.316,- pada tahun 2013 sedangkan total modal sendiri pada tahun 2013 menjadi Rp 158.021.230.472,-. Kenaikkan ini menunjukkan kondisi yang baik, karena idealnya semakin tinggi rasio modal sendiri terhadap total aktiva berarti semakin kecil jumlah modal pinjaman yang digunakan untuk membiayai aktiva perusahaan.

Hasil perhitungan perspektif pelanggan (distributor), dengan menggunakan indikator retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan profitabilitas pelanggan. Tujuan dari perspektif pelanggan adalah memberikan nilai bagi pelanggan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dilihat dari retensi dan akuisisi pelanggan menunjukkan keadaan yang kurang baik, karena tiap tahun pelanggan mengalami penurunan dan naiknya penjualan tidak diiringi dengan usaha perusahaan dalam mempertahankan pelanggan yang ada. Nilai Retensi pelanggan pada tahun 2011 sebesar 100%, dengan 13 distributor dalam satu tahun. Pada tahun 2012 sebesar 92%, turun sebanyak 8% dari tahun sebelumnya. Penurunan ini terjadi karena menurunnya jumlah distributor dari 13 menjadi 12 distributor. Pada tahun 2013 nilai retensi pelanggan sebesar 75%, turun sebanyak 17% dari tahun sebelumnya. Penurunan ini kembali terjadi karena adanya pengurangan jumlah distributor dari tahun 2012 sebanyak 12 menjadi 9 distributor pada tahun 2013. Penurunan pelanggan ini terjadi karena adanya pengaruh gula rafinasi (impor) yang harganya lebih murah, sehingga para pelanggan (distributor) ingin meraup keuntungan lebih besar dari gula impor tersebut dibandingkan gula lokal yang harganya lebih tinggi. Penurunan berikutnya terjadi pada nilai akuisisi pelanggan, di mana pada tahun 2011 nilai akuisisi pelanggan sebesar 0%, ini menunjukkan

akuisisi tertinggi. Pada tahun 2012 nilai akuisisi pelanggan mengalami penurunan sebesar -8%, turun sebanyak 8% dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2013 nilai akuisisi pelanggan sebesar -25%, turun sebanyak 17% dari tahun sebelumnya. Hasil secara keseluruhan menunjukkan perusahaan belum mampu mempertahankan pelanggannya walaupun tingkat penjualan selama tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 meningkat. Namun, dari nilai profitabilitas pelanggan mengalami kenaikan dari tahun 2011 sampai tahun 2013 menunjukkan keadaan yang baik, karena naiknya laba diiringi dengan naiknya volume penjualan walaupun jumlah pelanggan tiap tahunnya menurun. Nilai profitabilitas pelanggan pada tahun 2011 sebesar Rp 6.002.233.428,- pada tahun 2012 sebesar Rp 9.256.563.383,- naik sebanyak Rp 3.254.329.955,- dan pada tahun 2013 nilai profitabilitas pelanggan sebesar Rp 11.832.783.598,- atau naik kembali sebanyak Rp 2.576.220.215,-. Profitabilitas pelanggan yang baik harus diikuti dengan peningkatan pelayanan pelanggan oleh perusahaan.

Hasil perhitungan selanjutnya yaitu perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan indikator proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purna jual. Secara garis besar, kinerja perusahaan menurut perspektif proses bisnis internal sudah cukup baik, karena perusahaan bergerak dalam bidang produksi gula yang menjadi kebutuhan pokok masyarakat. Kebutuhan gula yang semakin lama semakin meningkat seiring dengan peningkatan jumlah penduduk menuntut para pekerja untuk bekerja cepat dengan target dan menghasilkan produk yang bermutu tinggi. Hasil wawancara menyatakan bahwa dalam proses inovasi perusahaan melakukan perbaikan mutu terus – menerus untuk menghasilkan produk seperti motto-nya bersih, segar, manis. Dilihat dari proses operasi menghasilkan rata – rata produksi sudah baik karena mendekati 1 yaitu sebesar 1,25% tiap tahun yang menandakan tingkat operasi perusahaan tinggi. Diikuti dengan penambahan pelayanan purna jual yang diberikan perusahaan kepada pelanggan (distributor) seperti fasilitas tenaga pengangkut dan adanya biaya sewa gudang.

Hasil perhitungan terakhir adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan indikator retensi pekerja dan produktivitas pekerja. Dilihat dari tingkat retensi pekerja sudah baik, dimana yang semakin lama semakin turun juga menandakan bahwa semakin tinggi tingkat loyalitas pekerja kepada perusahaan karena menurunnya tingkat pergantian pekerja. Nilai retensi pekerja pada tahun 2011 sebesar

167%, pada tahun 2012 sebesar 149% atau turun sebanyak 18% dan pada tahun 2013 nilai retensi pekerja sebesar 138%, turun kembali sebanyak 11%. Namun, dilihat dari tingkat produktivitas pekerja yang bersifat fluktuatif kurang baik, karena dari tahun 2012 ke tahun 2013 adanya penurunan jumlah produksi justru perusahaan menambah jumlah karyawan yang membuat tingkat produktivitas menurun dan kurang efisien dalam melakukan proses produksi. Nilai produktivitas pekerja pada tahun 2011 sebesar 195 ton/org, pada tahun 2012 sebesar 234 ton/org, naik sebanyak 39 ton/org dan mengalami penurunan nilai produktivitas pekerja pada tahun 2013 sebesar 189 ton/org, atau turun sebanyak 45 ton/org. Kondisi fluktuatif ini menunjukkan kondisi yang kurang baik karena penurunan yang terjadi pada tahun 2013 sebesar 189 ton/org melebihi nilai produktivitas pekerja di tahun 2011 sebesar 195 ton/org.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja PG Pesantren Baru selama tahun 2011 sampai dengan tahun 2013, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengukuran menggunakan analisis *Balanced Scorecard* mengintegrasikan ke empat perspektif yang ada, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ke dalam setiap bagian perusahaan. Hasil pengukuran kinerja PG Pesantren Baru menggunakan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dilihat dari perspektif keuangan baik, namun dalam ketiga perspektif yang lain masih cukup baik karena perusahaan belum mampu mempertahankan pelanggan tiap tahunnya serta adanya penurunan produksi justru menambah jumlah pekerja sehingga kurang efisien dalam proses produksi.

### B. Saran

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan dan kesimpulan yang telah dibahas sebelumnya, diharapkan PG Pesantren Baru dapat meningkatkan kinerja yang ada untuk lebih mengintegrasikan visi dan misi perusahaan ke dalam setiap kegiatan produksi agar berorientasi jangka panjang, sehingga dalam pelaksanaannya PG Pesantren Baru perlu memperhatikan beberapa hal penting dalam menjaga kinerja perusahaan di tiap bagian yang

ada. PG Pesantren Baru sebaiknya menerapkan analisis *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan, agar diperoleh hasil pengukuran yang komprehensif dari ke empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sehingga orientasi kinerja perusahaan tidak hanya masa sekarang namun juga masa depan melihat tingkat persaingan tinggi serta kebutuhan akan gula untuk masyarakat yang semakin meningkat setiap tahunnya seiring dengan peningkatan jumlah penduduk.

## DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Sumarsan, Thomas. 2011. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: PT Indeks Pertama Puri Media Jakarta.
- Surat Keputusan Menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002. "Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)". Diakses pada 8 Januari 2015 dari <http://www.bumn.go.id>.
- Suryana, Taryana. 2006. *Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi: Studi Kasus Universitas Komputer Indonesia*. Diakses pada 24 Januari 2015 dari <http://sms.unikom.ac.id>
- Tunggal, Amin Widjaya. 2001. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Umar, Husein. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan: Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan secara Komprehensif, Kuantitatif dan Modern*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yuwono, Sony, et al. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

[www.kominfo.jatimprov.go.id](http://www.kominfo.jatimprov.go.id)

[www.ptpn10.co.id](http://www.ptpn10.co.id)